

Mag. Renata
Mihalič
Mihalič &
Partnerji

MENEDŽMENT KOMPETENC V SLOVENSКИH PODJETJIH

*Izsledki empirične raziskave v velikih in srednje
velikih podjetjih¹*

POVZETEK

Prispevek obravnava področje upravljanja kompetenc v sodobnih organizacijah. Poseben poudarek je namenjen predstavitvi rezultatov empiričnega proučevanja razvojne stopnje upravljanja s kompetencami na primeru velikih in srednje velikih slovenskih podjetij. Rezultati raziskave izpostavljajo predvsem področja pridobivanja in razvoja znanj, veščin ter inovativnosti kot ključnih kompetenc. Z analizo in diskusijo empiričnih rezultatov so podani temeljni vzroki za identificirane probleme na tem področju ter oblikovani predlogi za izboljšanje stanja v smeri uspešnejše in učinkovitejše prakse pri upravljanju kompetenc v slovenskih podjetjih.

Ključne besede: kompetence, izobraževanje in usposabljanje, menedžment znanja, inovacije, človeški kapital, zaposleni, dodana vrednost, ekonomija znanja, intelektualni kapital

Menedžment kompetenc predstavlja ključni del uspešnega upravljanja človeškega kapitala, saj gre za področje upravljanja vseh najpomembnejših dejavnikov, ki so potrebni za ustvarjanje dodane vrednosti podjetja (Ulrich, 2006). Uspešnost korporativnega človeškega kapitala tako vedno izhaja predvsem iz uspešnosti menedžmenta kompetenc, ki daje poseben poudarek upravljanju znanj in intelektualnih prožnosti posameznikov (Mouritsen, Larsen, Bukh, 2005).

Temeljni cilj menedžmenta kompetenc so pravi zaposleni na pravem delovnem mestu in s pravimi kompetencami, danes in v prihodnje (Mihalič, 2006a), saj bo le na ta način podjetje lahko generiralo intelektualni kapital in v končni fazi povečevalo obstoječo

vrednost podjetja ter ustvarjalo novo oziroma dodano vrednost. Predpogoj za to pa je permanentno zagotavljanje potrebnih znanj, veščin, inovativnosti ter drugih kompetenc (Ulrich, 2006), katerih kvaliteta in kvantiteta bosta kar najbolj usklajeni glede na obstoječe, zahtevano in tudi predvideno stanje kompetenc v organizaciji.

TEORETIČNA IZHODIŠČA MENEDŽMENTA KOMPETENC

Kompetence opredeljujemo kot zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah (Svetlik, 2005).

Kompetence vključujejo znanja, spretnosti, izkušnje, osebnostne lastnosti in sposobnosti, prepričanja, zanos, vrednote, ustvarjalnost, odzivne zmoglosti, sposobnosti upravljanja sprememb, odgovornost, samopodobo in podobno (Ulrich, 2006).

Kompetence zaposlenih se nanašajo zlasti na kvalitete zaposlenih, zmoglosti učenja zaposlenih, splošno učinkovitost usposabljanja, zmoglosti in priložnosti udeležbe zaposlenih pri upravljanju in kreiranju politike, pa tudi na strateško vodenje ter usposabljanje ključnih strokovnih in menedžerskih struktur (Chen, Zhu, Xie, 2004). Kompetence zaposlenih v splošnem definiramo kot značilnosti ljudi, ki imajo za posledico učinkovitost in nadpovprečno delovno uspešnost (Gruban, 2004) in so nujno potrebne za samostojno, smiselno in odgovorno delovanje posameznikov v svojih družbah ter na delovnih mestih (Kopač, Trbanc, 2004).

Menedžment kompetenc vključuje funkcije sistematičnega in načrtnega analiziranja, načrtovanja, pridobivanja, organiziranja, razvoja in nadzorovanja vseh kompetenc (Reinhardt, 2002). Celostni menedžment kompetenc tako temelji na razvoju, vzdrževanju in nadgrajevanju obstoječih kompetenc ter na razvijanju in pridobivanju novih znanj, veščin, sposobnosti, izkušenj, inovativnosti, ambicij, samopodobe, zanaša in podobno (Ulrich, 2006). Področje menedžmenta kompetenc je izrazito interdisciplinarno, zato je tudi za doseganje optimalnih rezultatov posledično nujna integrirana uporaba orodij upravljanja kompetenc z orodji menedžmenta človeškega kapitala, izobraževalnega menedžmenta in menedžmenta znanja (Mihalič, 2006a). Orodja menedžmenta kompetenc tako vključujejo pristope ciljnega pridobivanja, širjenja, nagrajevanja, spremljanja, odkrivanja, spodbujanja in analiziranja znanja, inovativnosti in drugih kompetenc (Hess idr., 2005).

OPIS PROBLEMATIKE IN IZVEDBA RAZISKAVE

Najuspešnejša podjetja, ki poslujejo v pogojih ekonomije znanja in so že dosegla visoko stopnjo kritične mase intelektualnega kapitala, med drugim razpolagajo tudi z dinamično in fleksibilno funkcijo menedžmenta kompetenc, s pomočjo katere dosegajo zelo dobre rezultate pri ustvarjanju in kreipitvi dodane vrednosti podjetja. Tista podjetja, ki načrtno upravljajo kompetence, so uspešnejša pri kreipitvi tako novega intelektualnega kapitala kot tudi finančnega kapitala. Pri tem se nam postavlja temeljno vprašanje, in sicer, na katerem nivoju se nahaja razvoj menedžmenta kompetenc v slovenskih podjetjih, da bi lahko sledila dosežkom najuspešnejših v ekonomiji znanja.

Izvedba empiričnega raziskovanja področja upravljanja s kompetencami je temeljila na uporabi anketiranja, v katerega se je od 212 naključno izbranih velikih in srednje velikih slovenskih podjetij vključilo 44 podjetij. Vzorec je vključeval 28 velikih podjetij in 16 srednje velikih podjetij. Reprezentativnost vzorca je bila zagotovljena tako z vidika različnih dejavnosti podjetij kot tudi z vidika razpona finančnega kapitala, čistega dobička in vključenosti vseh regij glede na sedež podjetij.

Rezultati empiričnega raziskovanja, prikazani v nadaljevanju, so del obsežnejše raziskave na področju menedžmenta človeškega kapitala v slovenskih podjetjih (Mihalič, 2006b), ki je bila izvedena v okviru magistrskega dela na Fakulteti za družbene vede pod mentorstvom red. prof. dr. Ivana Svetlika. V tem prispevku pa bo glede na obravnavano problematiko poudarek zgolj na tistih rezultatih iz razis-

Z upravljanjem kompetenc naj bi postavili prave ljudi na prava mesta.

Kako (dobro) v slovenskih podjetjih upravljamo kompetence?

kave, ki so vezani na področje menedžmenta kompetenc v slovenskih podjetjih.

IZSLEDKI RAZISKAVE IN DISKUSIJA REZULTATOV

Celostni sistem menedžmenta kompetenc v slovenskih podjetjih

V okviru proučevanja menedžmenta kompetenc v slovenskih podjetjih nam vpogled v samo prisotnost celostnega upravljanja s kompetencami daje najbolj temeljne informacije o razvojni stopnji slovenskih podjetij na tem področju.

V tem kontekstu si najprej oglejmo izsledke proučevanja uvedbe sistema menedžmenta kompetenc v velikih in srednje velikih podjetjih. Rezultati raziskave so med drugim pokazali, da ima le 36,4 odstotka slovenskih podjetij uveden celostni sistem upravljanja s kompetencami. V 38,6 odstotka podjetij je uvedba takega sistema v pripravi, saj ta podjetja že aktivno izvajajo priprave za uvedbo ali načrtujejo začetek uvedbe v letu dni. Delež tistih slovenskih podjetij, ki sistema upravljanja s kompetencami zaenkrat še ne bodo uvedla, pa trenutno znaša 22,7 odstotka.

Glede na to, da menedžment kompetenc predstavlja ključni del razvoja vseh dejavnikov, ki vplivajo na ustvarjanje dodane vrednosti podjetij, ni najbolj spodbudna ugotovitev, da ima le nekaj več kot tretjina velikih in srednje velikih podjetij uveden sistem upravljanja kompetenc. Slednje kaže na to, da je upravljanje kompetenc za slovenska podjetja še vedno relativna novost, katere širše dimenzije implementacije lahko pričakujemo šele v naslednjih letih. Na to kaže tudi podatek, da 38,6 odstotka slovenskih podjetij že izvaja priprave za uvedbo takega sistema. Kompleksna problematika

Le 36,4 odstotka slovenskih podjetij ima uveden celostni sistem upravljanja s kompetencami.

Le 36,4 odstotka slovenskih podjetij ima uveden celostni sistem upravljanja s kompetencami.

pa se bo na tem področju v prihodnosti pojavila v skoraj vsakem četrtem slovenskem podjetju, ki zaenkrat še ne načrtuje uvedbe menedžmenta kompetenc, in to kljub dejstvu, da gre za enega najpomembnejših delov upravljanja vsakega sodobnega podjetja.

INTENZIVNOST IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH V SLOVENSKIH PODJETJIH

Procesi izobraževanja zaposlenih so bistvenega pomena za pridobivanje in razvoj kompetenc zaposlenih. Pomemben kazalnik intenzitete pridobivanja, difuzije in razvoja kompetenc je povprečno število dni izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja na leto na zaposlenega.

Če bi ugotavljali preddispozicije slovenskih podjetij za uspešen vstop v ekonomijo znanja iz naslova intenzitete pridobivanja in razvoja kompetenc, je dosežena raven na tem področju za družbo znanja še vedno prenizka. V velikih in srednje velikih podjetjih so namreč delavci znanja žal v manjšini in pridobivanje novih znanj se v povprečju očitno ne spodbuja dovolj. Nekoliko boljše stanje je pri vodilnih, vodstvenih in ključnih stro-

V velikih in srednje velikih podjetjih se v povprečju vsi zaposleni izobražujejo, izpopolnjujejo in usposabljajo le 5,27 dni na leto na zaposlenega. V slabi polovici podjetij, in sicer v kar 47,7 odstotka primerov, se zaposleni izobražujejo v povprečju le med 0,2 in 3,2 dni na leto. K temu odstotku se pridružuje še nadaljnjih 20,5 odstotka anketiranih podjetij, v katerih se vsi zaposleni izobražujejo le med 3,3 in 6,3 dni na leto na zaposlenega. Delež podjetij, v katerih se zaposleni izobražujejo, izpopolnjujejo in usposabljajo nekoliko več, in sicer 6,4 in več dni na leto na zaposlenega, pa znaša komaj 13,6 odstotkov.

kovnih zaposlenih (ta skupina se v povprečju izobražuje 11,54 dni na leto na zaposlenega), vendar je tudi to še vedno nezadovoljivo. Ob rezultatih o intenzivnosti izobraževanja se pod vprašaj postavljajo ne le izobraževalni sistemi podjetij, temveč tudi obstoječi sistemi nagrajevanja in napredovanja, ki premalo intenzivno spodbujajo pridobivanje ter širitev novih znanj in veščin.

Spodbudnejši je podatek, da se delež zaposlenih, udeleženih v izobraževanjih, povečuje. V okviru raziskave je bila v podjetjih proučevana tudi sprememba deleža zaposlenih, ki so se udeležili internih ali eksternih izobraževanj v letih 2004 in 2005 glede na leto 2003. Kar 54,5 odstotka proučevanih podjetij beleži povečanje deleža zaposlenih v izobraževanjih, izpopolnjevanjih in usposabljanjih. Vzporedno pa je delež zaposlenih, ki je bil v letih 2004 in 2005 udeležen v internih ali eksternih izobraževanjih, glede na leto 2003 ostal enak v 40,9 odstotka primerov podjetij. Le v 4,5 odstotka podjetij je bilo ugotovljeno zmanjšanje udeležbe zaposlenih v izobraževanjih. Izmerjena dinamika gibanja deleža zaposlenih, udeleženih v izobraževanjih, kaže na relativno visoko intenzivno rast. Glede na prenizko stopnjo izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja je visoko pozitivna rast deleža zaposlenih, ki se udeležujejo internih ali eksternih izobraževanj, izpopolnjevanj in usposabljanj, spodbudna. Vzporedno pa se je potrebno zavedati, da bi za hitrejšo izboljšanje stanja v sferi pridobivanja novih kompetenc in nagrajevanja ter širjenja obstoječih potrebovali celo eksponentialno rast deleža zaposlenih, ki se udeležujejo internih in eksternih izobraževanj. Slednje seveda zahteva še dodatno izboljšanje vseh sistemov pridobivanja znanj, veščin in drugih kompetenc, sistemov nagrajevanja pridobivanja novih kompetenc, sistemov napredovanja, ki bi prvenstveno temeljili na pridobivanju, širjenju in aplikaci-

ji novih kompetenc, nadalje pa tudi sistemov razvijanja zavesti zaposlenih o znanju kot vedno pomembnejši vrednoti, sistemov pridobivanja znanja in drugih kompetenc kot ključni dolžnosti in pravici vsakega zaposlenega.

NAGRAJEVANJE KOMPETENC V SLOVENSКИH PODJETIJH

Analiza sistemov nagrajevanja kompetenc predstavlja pomemben segment raziskovanja razvojne stopnje področja menedžmenta kompetenc v podjetjih. Zelo pomembno je namreč vprašanje, ali podjetje nagrajuje znanja, inovativnost in druge kompetence zaposlenih.

Rezultati so pokazali, da je v 52,3 odstotka anketiranih podjetij sistem nagrajevanja kompetenc že uveden, kar nedvomno predstavlja spodbudne rezultate. Poleg tega se v 31,8 odstotka anketiranih podjetij aktivno pripravljajo za uvedbo tovrstnega sistema. Slabo stanje se kaže v 15,9 odstotka velikih in srednje velikih podjetij, v katerih nagrajevanja kompetenc zaenkrat še ne bodo uvedli.

Stanje na področju nagrajevanja kompetenc je sicer v osnovi nedvomno perspektivno, vendar pa ob predhodno predstavljenih rezultatih kaže na to, da podjetja intenzivneje nagrajujejo kompetence zaposlenih, kot pa jim omogočajo pridobivanje novih kompetenc ter razvoj obstoječih. Prav tako nagrajevanja kompetenc pogosto ne nadgradijo v celostni sistem upravljanja s kompetencami. Nenazadnje ti rezultati, glede na nizko intenzivnost izobraževanja, kažejo tudi na to, da so sistemi nagrajevanja kompetenc premalo učinkoviti in ne spodbujajo dovolj razvoja obstoječih kompetenc, njihove nadgradnje ter zlasti permanentnega pridobivanja novih kompetenc.

V 52,3 odstotka anketiranih podjetjih nagrajujejo kompetence.

NAČRTHNO PRIDOBIVANJE IN ŠIRJENJE ZNANJ V SLOVENSKIH PODJETJIH

V okviru proučevanja menedžmenta kompetenc se je potrebno še posebej osredotočiti na upravljanje znanja kot ključne kompetence zaposlenih. Pri tem pa je pomemben pokazatelj stopnja izvajanja načrtnega pridobivanja in tudi širjenja znanj znotraj podjetja.

Rezultati raziskovanja so pokazali, da v 27,3 odstotka slovenskih podjetij izvajajo priprave za uvedbo načrtnega pridobivanja in širjenja znanj znotraj podjetja. Velika večina podjetij, in sicer 65,9 odstotka, pa je tovrstni sistem načrtnega pridobivanja in širjenja znanj že uvedla. Le v 6,8 odstotka slovenskih podjetij zaenkrat še ne bodo uvedli te aktivnosti.

Visoka stopnja načrtnega pridobivanja in širjenja znanj znotraj slovenskih podjetij je zelo pomembna ne le za razvoj menedžmenta znanja, temveč je ključnega pomena predvsem za razvoj menedžmenta kompetenc. Opozoriti je potrebno, da so dobljeni rezultati na tem segmentu glede na predhodno

predstavljene izsledke nekoliko kontradiktorni. Kažejo namreč, da večina podjetij sicer izvaja načrtno pridobivanje novih znanj in njihovo širjenje, vendar pa so glede na nizko intenzivnost izobraževanja

ti sistemi v slovenskih podjetjih slabše oziroma premalo učinkoviti.

SISTEM SPODBUJANJA INOVATIVNOSTI IN USTVARJALNEGA RAZMIŠLJANJA V SLOVENSKIH PODJETJIH

Menedžment inovativnosti predstavlja poleg menedžmenta znanja drugo ključno sfero menedžmenta kompetenc. V slovenskih podjetjih je bila tako proučevana tudi stopnja

Izsledki proučevanja so pokazali, da je v 47,7 odstotka anketiranih podjetij sistem načrtnega spodbujanja inovativnosti in ustvarjalnega razmišljanja zaposlenih že uveden. K temu odstotku sledi še 31,8 odstotka anketiranih podjetij, v katerih se izvajajo priprave na uvedbo tovrstnega sistema, medtem ko kar v vsakem četrtem podjetju sistem spodbujanja inovativnosti in ustvarjalnega razmišljanja zaposlenih zaenkrat sploh še ne bo uveden.

uvedbe sistemov spodbujanja inovativnosti in ustvarjalnega razmišljanja zaposlenih.

Ugotovljena stopnja uvedbe sistemov spodbujanja inovativnosti in ustvarjalnega razmišljanja sicer kaže na izboljševanje stanja v sferi povečevanja inovativnosti zaposlenih, vendar bi bilo potrebno v prihodnosti še intenzivneje razvijati in upajati tovrstne sisteme, ki bodo dodatno spodbudili inovativnost kot temeljno gibalno razvoja vsakega podjetja. Na to, zakaj je slednje nujno potrebno, kaže tudi z raziskavo ugotovljeni podatek, da je v slovenskih podjetjih v povprečju le 13,9 odstotka zaposlenih, ki redno podajajo predloge, ideje in zamisli za izboljšave. Sisteme spodbujanja inovativnosti bi bilo posledično potrebno integrirati v sisteme nagradovanja in tudi napredovanja, saj v nasprotnem primeru ne moremo pričakovati želenih rezultatov.

MERJENJE STOPNJE APLIKACIJE PRIDOBLENIH ZNANJ V PRAKSO SLOVENSKIH PODJETIJ

Na načrtnost upravljanja z znanjem kot s ključno kompetenco in na njegovo izkoriščenost kaže tudi prisotnost modelov merjenja aplikacije vseh pridobljenih znanj v neposredno prakso.

Rezultati so pokazali, da se v 31,8 odstotka anketiranih podjetij merjenje stopnje aplikacije pridobljenih znanj pri opravljanju del in na-

Najtrši oreh je merjenje uporabnosti novih znanj v praksi.

log izvaja bodisi na ravni celotnega podjetja bodisi vsaj deloma v nekaterih delih podjetja. Priprave na uvedbo merjenja stopnje aplikacije pridobljenih znanj v prakso se izvajajo v polovici velikih in srednje velikih podjetij. V 15,9 odstotka vseh podjetij pa zaenkrat še ne nameravajo uvesti analiziranja, kako se nova znanja prenašajo v vsakdanjo prakso.

Povprečno slovensko podjetje tako bodisi izvaja načrtno uporabo novih znanj v praksi bodisi se na to pripravlja, kljub temu pa rezultati kažejo, da večina podjetij še ne ve, katera nova znanja in kolikšen delež novih znanj se dejansko aplicira pri opravljanju del in nalog, posledično pa prav tako ne vedo, ali je bil namen izobraževanja potem sploh dosežen. Pri tem gre za stanje, v katerem je težko proučevati vpliv novih znanj kot temeljne kompetence na ustvarjanje vrednosti podjetja, če namreč ne vemo, ali je do uporabe novih znanj prišlo in v kolikšni meri. V tem kontekstu gre za še preslabo integritetnost izobraževalnega menedžmenta, menedžmenta znanja, menedžmenta inovacij in nasploh menedžmenta kompetenc v celoti, čeprav se stanje glede na pozitivne razvojne trende izboljšuje.

ODKRIVANJE IN UPRAVLJANJE TIIH ZNANJ V PODJETJIH

Tiha znanja so zlasti v zadnjih letih, ko se z vidika širine znanj soočamo z razcvetom vloge zaposlenih kot generalistov in upadanjem vloge zaposlenih kot specialistov, postala še toliko pomembnejša. Upravljanje z znanjem se zato v okviru menedžmenta kompetenc vedno bolj osredotoča tudi na sistematično odkrivanje in uspešno upravljanje tihih znanj zaposlenih.

Podjetja se zaenkrat še ne zavedajo povsem, da se v odkrivanju tihih znanj in njihovi transformaciji v eksplicitna znanja pogosto skrivajo izjemne potencialne priložnosti. Podjetja

Načrtno odkrivanje in upravljanje tihih znanj se v praksi izvaja le v 18,2 odstotka slovenskih podjetij. Kar 40,9 odstotka podjetij je neodločenih, saj ocenjujejo, da trditev o načrtnem odkrivanju in upravljanju tihih znanj za njihovo podjetje le delno velja. V enakem deležu podjetij (40,9 odstotka) pa ne izvajajo načrtnega odkrivanja in upravljanja tihih znanj.

bi lahko učinkovito odkrivala tiha znanja v okviru izvajanja rednih letnih pogovorov, ki jih sicer že zelo razširjeno izvajajo (po izsledkih raziskave jih izvaja kar 75 odstotkov slovenskih podjetij), preko mehanizmov kariernih načrtov in aplikacije tehnik (samo)ocenjevanja zaposlenih ter v okviru drugih orodij vodenja zaposlenih. Vzroki za to, da v slovenskih podjetjih ne prihaja do intenzivnejšega odkrivanja in upravljanja tihih znanj, so najverjetneje v nezavedanju obstoja tihih znanj, kar je odraz prešibkega menedžmenta znanja v okviru šibkega upravljanja s kompetencami.

V odkrivanju tihih znanj se skrivajo velike priložnosti.

SKUPNO UČENJE ZAPOSLENIH MED SLOVENSKIMI PODJETJI (BENCHLEARNING)

Pridobivanje novih kompetenc in nadgradnja obstoječih se še posebej intenzivno izvaja s tako imenovanim sistemom skupnega učenja s podjetji iz iste panoge, bolj znanim pod pojmom benchlearning. Ugotovljeno stanje na tem področju nam zato veliko pove tako o načinih kot o intenziteti pridobivanja in razvoja kompetenc.

Večina podjetij, in sicer 56,8 odstotka, zaenkrat še ne bo uvedla sistema benchlearninga. Bolj spodbudno je, da v 31,8 odstotka primerov podjetij načrtujejo začetek uvedbe tovrstnega učenja v letu dni oziroma že aktivno izvajajo priprave za njegovo uvedbo. Sistem benchlearninga pa je že uveden v 11,4 odstotka velikih in srednje velikih podjetij.

Bo benchlearning osvojil tudi Slovenijo?

Benchlearning je za slovenska podjetja razmeroma nov koncept, saj ga glede na rezultate še ne izvajamo v večji meri. Nizka stopnja uvedbe tega sistema je med drugim tudi odraz splošnega premalo intenzivnega sodelovanja med posameznimi podjetji znotraj iste panoge. Skupno učenje več podjetij se v našem okolju namreč žal še vedno razumeva bolj kot ogrožanje lastne tržne konkurenčnosti in ne kot priložnost kolektivnega povečanja konkurenčnosti na trgu ter izmenjave dobrih praks v obojestransko korist. Prav tako v slovenskem prostoru še vedno preslabo razvijamo širše in višje oblike benchlearninga, pri katerih ne gre le za skupno učenje dveh ali več podjetij iste panoge, temveč za tesno sodelovanje z raziskovalnimi institucijami in univerzami.

NORMATIVNA UREDITEV UPRAVLJANJA Z ZNANJEM IN INOVACIJAMI V SLOVENSKIH PODJETJIH

Pomemben del urejenosti in sistematičnosti upravljanja s kompetencami zavzema tudi normativna ureditev tega področja. Pri tem sta pomembni zlasti normativni ureditvi upravljanja z znanjem in inovacijami oziroma inovativnostjo kot ključnih kompetenc zaposlenih.

Menedžment znanja predstavlja pomemben segment menedžmenta kompetenc in v tem kontekstu je slabo, da v slovenskih podjetjih, ki bi danes morala biti vsaj v tranziciji v družbo znanja, še ni pravih predpogojev za razvoj menedžmenta znanja in za razvoj učečega se podjetja. Velika večina podjetij namreč ne razpolaga niti z uvedbo internega akta, ki bi vzpostavljala politiko učečega se

Izvedena raziskava je pokazala, da ima interni akt o menedžmentu znanja in učečem se podjetju uvedena četrtnina velikih in srednje velikih slovenskih podjetij. V enakem deležu, v 25 odstotkih podjetij, tovrstni akt še ni uveden in ga ne načrtujejo. Polovica proučevanih podjetij pa izvaja priprave za uvedbo internega akta o učečem se podjetju in upravljanju z znanjem.

podjetja in ravnanja z znanjem podjetja, poleg tega pa vsako četrto veliko oziroma srednje veliko podjetje niti še ne razmišlja o uvedbi tovrstnega akta. Spodbudno pa je, da se kar polovica podjetij že pripravlja na uvedbo tovrstnega internega akta.

Glede analize normativne urejenosti področja inovacij je raziskava pokazala, da je v 43,2 odstotka slovenskih podjetij akt o dejavnosti inoviranja že uveden, v nadaljnjih 25 odstotkih podjetij pa je uvedba v pripravi. V 31,8 odstotka velikih in srednje velikih anketiranih podjetij pa akt o dejavnosti inoviranja zaenkrat še ne bo uveden.

Stopnja normativne urejenosti inoviranja v podjetjih sovпада s stopnjo aplikacije sistemov spodbujanja inovativnosti in prav tako s še ne dovolj visoko učinkovitostjo teh sistemov, kar se skupaj odraža v prenizki stopnji inovativnosti zaposlenih. Kljub temu je trend pozitiven in se bo stanje glede na ugotovljene pozitivne trende v prihodnosti izboljševalo.

UČENJE KOT DOLŽNOST IN PRAVICA TER ZNANJE KOT VREDNOTA V SLOVENSKIH PODJETJIH

Za vzpostavitev celostnega vpogleda v stanje upravljanja s kompetencami v slovenskih podjetjih je pomembno ugotoviti tudi, ali je pridobivanje novih kompetenc, torej učenje, v slovenskih podjetjih dejansko dolžnost in pravica ter ali je znanje, kot ključna kompe-

43 odstotkov slovenskih podjetij je že sprejelo akt o inovativnosti.

ziciji v družbo znanja, še ni pravih predpogojev za razvoj menedžmenta znanja in za razvoj učečega se podjetja. Velika večina podjetij namreč ne razpolaga niti z uvedbo internega akta, ki bi vzpostavljala politiko učečega se

tenca, vrednota.

Izsledki raziskave po pokazali, da v 15,9 odstotka anketiranih podjetij učenje ni dolžnost in pravica vseh zaposlenih. Skoraj polovica slovenskih podjetij, kar 45,5 odstotka, navaja, da v njihovem podjetju učenje je in ni temeljna dolžnost ter pravica. Bolj spodbudno je, da v 38,6 odstotka velikih in srednje velikih podjetjih zaposleni občutijo učenje kot svojo temeljno dolžnost in pravico.

V vseh podjetjih bi morali zaposleni predvsem čutiti, da je učenje resnično njihova temeljna dolžnost in pravica. Vzrok, da v nekaterih podjetjih je tako in v drugih ni, je mogoče poiskati v politiki izobraževalnega menedžmenta in menedžmenta znanja v okviru politike menedžmenta kompetenc v podjetjih, o kateri vedno najprej komunicira vodstvo. Ugotovljeno stanje je v povprečju relativno zadovoljivo, vendar je še vedno precejšen delež podjetij, ki učenja kot dolžnosti in pravice ne komunicirajo dovolj učinkovito, oziroma ga sploh ne komunicirajo na ta način. Komuniciranje učenja kot dolžnosti in pravice je namreč osnovni način spodbujanja in motiviranja zaposlenih za pridobivanje novih znanj.

V podjetju znanja, ki razvija celostni menedžment kompetenc, ima znanje visoko mesto na lestvici vrednot zaposlenih. Oglejmo si stanje v slovenskih podjetjih na tem področju.

Ugotovljeno stanje na področju proučevanja znanja kot vrednote zaposlenih sicer ni odlično, vendar je kljub temu dobro in spodbudno, saj se je znanje na lestvici temeljnih vrednot že uveljavilo v vsaj polovici podjetij. Vzroke, da stanje ni še boljše, lahko poiščemo predvsem v (ne)komunicirani poli-

tiki menedžmenta kompetenc, ki kot področje še ni razvojno intenzivno. Stanje pa nenazadnje kaže tudi na veliko potrebo po uveljavitvi vloge menedžerjev kompetenc v slovenskih podjetjih, ki bi prvenstveno spreminjali mentaliteto zaposlenih na tem segmentu in komunicirali znanje kot eno izmed temeljnih vrednot v poslovnem svetu. Vzroke, zakaj stanje ni še boljše, lahko poiščemo tudi v splošni nacionalni ekonomiji in miselnosti, kjer gre še vedno za razvoj in dajanje prednosti tržni ekonomiji pred ekonomijo znanja in inovacij oziroma finančnemu kapitalu pred intelektualnim kapitalom.

ZAKLJUČKI IN PRIPOROČILA

V okviru proučevanja menedžmenta kompetenc se je izkazalo, da slovenska podjetja na tem področju dosegajo srednjo raven razvitenosti. Glede na povprečje rezultatov so velika in srednje velika podjetja boljša pri načrtnem pridobivanju in širjenju znanj, pri uveljavljanju znanja kot vrednote, pri nagrajevanju kompetenc in spodbujanju inovativnosti, vendar je stanje tudi na teh segmentih še vedno na prenizki ravni. Slabše rezultate dosegajo podjetja pri uveljavljanju učenja kot dolžnosti in pravice, pri spremljanju uporabe znanj v praksi, celostnem upravljanju kompetenc ter pri normativni ureditvi upravljanja z znanjem in inovacijami. Najslabše stanje se v slovenskih podjetjih

Izobraževanje je tako pravica kot tudi dolžnost slehernega zaposlenega.

Slovenska podjetja upravljajo kompetence na srednji ravni razvitosti.

Polovica anketiranih podjetij meni, da v njihovem podjetju prevladuje miselnost o znanju kot temeljni vrednoti. Vzporedno pa v 13,6 odstotka slovenskih podjetij ocenjujejo, da taka miselnost ne velja za njihovo podjetje. V 36,4 odstotka vseh anketiranih podjetij ocenjujejo, da navedena trditev o prevladovanju miselnosti o znanju kot temeljni vrednoti za njih le delno velja.

Slovenskim podjetjem je v smeri uspešnejšega razvoja upravljanja s kompetencami mogoče priporočiti uvedbo sistemov sistematičnega spodbujanja inoviranja ter usposabljanja, in sicer zlasti z intenzivnejšim nagrajevanjem širjenja znanj, podajanja predlogov in idej, pridobivanja novih veščin in podobno.

kaže pri intenziteti izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, upravljanju tihega znanja in uporabi pristopov učenja z drugimi podjetji iz iste panoge. Zelo spodbudno pa je, da se povečuje intenziteta izobraževanja za poslenih.

Slovenska podjetja prav tako potrebujejo mehanizme načrtnega komuniciranja razvoja kompetenc kot ključne dolžnosti in pravice vsakega zaposlenega, sisteme celostnega pristopa k upravljanju kompetenc, večjo normativno urejenost upravljanja z znanji in inovacijami kot osnove za uspešno upravljanje najpomembnejših kompetenc v organizaciji.

Za optimalnejši razvoj tako zaposlenih kot človeškega kapitala podjetij pa so nujno potrebni eksponencialni trendi rasti zlasti iz naslova izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja. Slednje je namreč osnovni predpogoj za permanentno nadgrajevanje obstoječih kompetenc in pridobivanje novih ter zagotovitev temeljev za prehod v podjetja znanja. Le na ta način bodo slovenska podjetja lahko konkurenčna tudi v pogojih svetovne ekonomije znanja in le tako bodo lahko zagotavljala dovolj kvalitetne gospodarske pogoje za Slovenijo kot družbo znanja, v nasprotnem primeru pa se bo zaostanek za praksami najboljših le še povečeval.

LITERATURA IN VIRI

- Chen, J., Zhu, Z., Zhu, X., Yuan, H. (2004). Measuring Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*. Bradford, 1, str. 195–212.
- Gruban, B. (2004). Modeliranje poslovne uspešnosti.

Kompetence zaposlenih. Gradivo s posveta. 29. januar 2004. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Hess, T. idr. (2005). *Human Capital Management: Leveraging Your Human Assets*. (<http://www.hrconsult.com>, december 2005).

Kopač, A., Trbanc, M. (2004). Slovenija: Obsežno, a premalo razvojno naravnano usposabljanje. V Svetlik, Ilić (ur.). *Razpoke v zgodbi v uspehu. Primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*. Ljubljana: Založba Sophia.

Mihalič, R. (2006a). *Management človeškega kapitala. Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.

Mihalič, R. (2006b). *Intelektualni kapital in razvoj managementa človeškega kapitala v odvisnosti od ugleda podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Mouritsen, J., Larsen, H., Thorsgaard-Bukh, P. N. (2005). *Dealing with the Knowledge Economy*. *Journal of Intellectual Capital*. Bradford, 1, str. 8–27.

Reinhardt, R. (2002). *Measuring and Managing Knowledge Flows*. *Intellectual Capital: From Potential to Value Creation*. Mednarodna konferenca o intelektualnem kapitalu, junij 2002. Portorož, Inštitut za intelektualni kapital. Ljubljana: Center za intelektualni kapital.

Svetlik, I. (2005). O kompetencah. V Perdirc (ur.). *Kompetence v kadrovske praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Ulrich, D. (2006). *Human Capital Management. Definitions and Relations Between Human Resources Management, Human Resources Development and Human Capital Management* (www.human-capital-management.net; januar 2006).

¹ Članek je nastal na osnovi nekaterih rezultatov empirične raziskave v okviru magistrskega dela na temo »Intelektualni kapital in razvoj menedžmenta človeškega kapitala v odvisnosti od ugleda podjetja«, ki je nastalo na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani pod mentorstvom red. prof. dr. Ivana Svetlika.